The Conversation, 6 mars 2023

Réforme des retraites : bloquer les chaînes d'approvisionnement est-il plus efficace que manifester ?



Gilles Paché

Professeur de sciences de gestion
à Aix-Marseille Université,
membre du CERGAM



Des syndicalistes bloquent une route devant la raffinerie Total Energies lors d'une action appelée par la Confédération générale du travail (CGT) à Donges (44), le 8 février 2023. Loic Venance/AFP

The Conversation, 6 mars 2023

La réforme des retraites voulue par Emmanuel Macron est à l'origine depuis janvier 2023 d'un mouvement social de grande ampleur. Il se caractérise notamment par des manifestations régulières pendant lesquelles plusieurs centaines de milliers de personnes arpentent les villes pour dire « non » à un allongement de la durée de cotisation et un report de l'âge du départ à la retraite de 62 à 64 ans.

Plus symbolique encore, le puissant front intersyndical menace de « mettre la France à l'arrêt », en encourageant des grèves sur plusieurs jours dans des secteurs jugés stratégiques comme le transport ou le raffinage du pétrole. De telles démarches ont pour objectif de faire plier le gouvernement pour qu'il abandonne cette réforme. Or, manifester dans les rues et paralyser le pays exige une forte implication des salariés, alors même que la crise du pouvoir d'achat les rend parfois frileux à conduire des actions dures et coûteuses pour leur fin de mois.

Une autre option pourrait être envisagée par les personnes mobilisées : bloquer les flux et donc les chaînes d'approvisionnement des marchandises pour geler tout le système et gagner la bataille face au politique. L'investissement humain pour y parvenir serait certainement plus faible, à condition de bien comprendre comment fonctionnent aujourd'hui la plupart des chaînes logistiques.

Des flux de plus en plus « concentrés »

L'évolution des chaînes logistiques, le plus souvent connues sous l'appellation anglo-saxonne de *supply chains*, obéit à une

tendance de fond pour un très grand nombre de produits. Le modèle dominant est celui d'une concentration des opérations d'approvisionnement depuis les usines sur quelques « nœuds » logistiques, aujourd'hui dénommés *hubs*, avant une expédition des produits finis vers différents points de réception (magasin, *drive*, point relais, domicile du client).

La raison principale en est la réduction des coûts unitaires par le biais d'une massification extrême des flux. Pour une usine, approvisionner un *hub* avec des centaines de tonnes de produits est plus avantageux que livrer des centaines de magasins en direct avec à peine quelques dizaines de kilos par camion. Le modèle des hubs s'est donc imposé depuis plusieurs décennies, autant pour des acheminements transcontinentaux, avec des porte-conteneurs géants pouvant transporter jusqu'à 20 000 caisses à la fois, que pour des acheminements nationaux, avec des trains complets livrant quelques plates-formes et entrepôts régionaux chargés ensuite d'alimenter les points de réception.

Vulnérabilité des *hubs*

Si la vulnérabilité du modèle des *hubs* n'est pas ignorée, elle reste en tout cas largement minorée. En effet, un *hub* est une sorte de nœud logistique vers lequel convergent des millions de produits avant d'alimenter les marchés, autrement dit la demande des consommateurs. Si une action coordonnée est conduite par quelques manifestants et syndicalistes pugnaces, qui bloquent les entrées et sorties du *hub*, le risque d'asphyxie de la chaîne logistique devient maximal. Si l'on devait

prendre une image qui rappellera de mauvais souvenirs aux victimes d'un infarctus, c'est un peu comme si le sang (les produits finis) venait à ne plus circuler dans les artères (les points de réception des produits). Convenons-en : voilà un extraordinaire pouvoir de nuisance… ou de négociation musclée.



Bloquer les réseaux de transports peut aussi grandement ralentir l'activité économique d'un pays. Loic Venance/AFP

Imaginons en outre un instant que les *hubs* se regroupent sur un même lieu, par exemple pour bénéficier de facilités d'accès à des infrastructures routières ou ferroviaires, mais aussi de la mise en commun de services aux professionnels. Là aussi, il suffit de s'intéresser au secteur de la logistique pour découvrir qu'il s'agit d'une réalité courante : celle des « centres de fret » et autres « zones logistiques », dont un

exemple remarquable est fourni par la zone logistique de Saint-Martin-de-Crau, dans les Bouches-du-Rhône, au bord de l'autoroute qui relie Marseille à l'Espagne et à l'Europe du Nord. Dans ce cas, quelques dizaines de grévistes bien placés sur le site bloqueront sans difficulté… une vingtaine de *hubs* d'entreprises à la fois, voire plus.

Peur sur la distribution alimentaire

On parle souvent de la fragilité de la chaîne logistique de l'automobile, apparue au grand jour pendant la crise de la Covid-19 lorsque des approvisionnements en matières et composants ont été interrompus. Pourtant, c'est au niveau de la distribution alimentaire que la vulnérabilité des *hubs* pourrait avoir les effets les plus importants. En effet, les magasins et *drives* alimentaires fonctionnent selon une logique de stock zéro, notamment pour améliorer leur performance financière. C'est par conséquent un approvisionnement journalier par un *hub* (entrepôt ou plate-forme) qui a été mis en place, et il suffit que le *hub* soit bloqué pour qu'en l'espace de quelques jours, les rayons soient totalement dégarnis, avec les comportements hystériques de certains consommateurs que nous avons connus en 2020 (les fameuses batailles rangées autour… du papier toilette).

Un célèbre distributeur alimentaire a connu une telle mésaventure il y a quelques décennies de cela. Un conflit du travail d'une rare intensité a conduit au blocage de l'un de ses *hubs*, pendant près d'une année, par une trentaine de syndicalistes. Ces militants ont ainsi obligé le distributeur à

faire livrer ses magasins du Sud-Est de la France à partir d'un *hub* déporté, localisé à plusieurs centaines de kilomètres de là. Résultat : une explosion des coûts de livraison qui a entraîné une augmentation des prix de vente des produits et la défection d'une partie importante de la clientèle des magasins. Autrement dit, une trentaine de personnes ont « mis à genoux » l'un des plus puissants distributeurs français, sachant qu'il est loin d'être le seul à avoir connu une telle mésaventure.

Des gouvernements peuvent plier

Il est donc fort probable que bloquer les flux est plus efficace que manifester pour atteindre un objectif, qu'il s'agisse de négocier le retrait d'une réforme des retraites ou, hélas, de renverser par la force un régime politique. Dans un article publié au début des années 1980, Jacques Colin, l'un des visionnaires de la pensée logistique française, avait évoqué le « syndrome chilien », en rappelant que la chute du président Allende et l'arrivée au pouvoir de la sanglante dictature du général Pinochet trouvaient leur origine dans une grève de transporteurs routiers (financés par la CIA) qui avait justement bloqué les flux de produits alimentaires à destination de la capitale, en créant un mécontentement violent des classes moyennes. Comme le notait Jacques Colin, il avait suffi pour cela de placer quelques camions sur un nombre réduit d'axes passants.

Plus près de nous, le mouvement des Gilets Jaunes de 2018 a montré que le blocage de ronds-points pouvait avoir des

effets délétères sur les flux de produits, jusqu'à faire plier le gouvernement français quant à l'augmentation programmée du prix des carburants (hausse de la TIPP). Certes, il fut alors question du blocage de plusieurs milliers de ronds-points dans toute la France, ce qui n'est pas simple à organiser. En ce qui concerne la distribution alimentaire, l'ampleur des blocages pour paralyser les flux serait certainement beaucoup plus faible, sans doute de l'ordre d'une centaine de sites en France. En bref, rien à voir avec des foules record qui battent le pavé, et dont l'action ponctuelle d'une journée sera peu comparable à une paralysie durable de *hubs* risquant de créer des mouvements de panique incontrôlables chez les clients de la distribution alimentaire, et une potentielle menace pour le gouvernement.